



**Planificación turística I:
Formulación**
Reflexiones desde el oeste argentino

Diego Navarro-Drazich



UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA

Planificación turística I: Formulación
Reflexiones desde el oeste argentino

Diego Navarro-Drazich

***Planificación turística I:
Formulación***

Reflexiones desde el oeste argentino



**UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA**

Navarro-Drazich, Diego

Planificación turística I: Formulación. Reflexiones desde el oeste argentino / Diego

Navarro-Drazich. - 1ª ed. - Mendoza : Universidad del Aconcagua, 2020.

197 p. ; 21 x 16 cm.

ISBN 978-987-4971-15-9

1. Turismo. 2. Planificación Estratégica. I. Título.

CDD 918.2

Diagramación y diseño de tapa: Arq. Gustavo Cadile.

La imagen que ilustra la portada pertenece a Prettysleepy1 y ha sido descargada de Pixabay.

Copyright by Editorial de la Universidad del Aconcagua.

Catamarca 147(M5500CKC) Mendoza.

Teléfono (0261) 5201681.

e-mail: editorial@uda.edu.ar.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11723.

Impreso en Mendoza – Argentina.

Primera edición: octubre de 2020.

I.S.B.N.: 978-987-4971-15-9.

Miembro de



Reservados todos los derechos. No está permitido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera sea el medio empleado –electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.–, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Capítulo III: La competitividad como valor social. La gestión pública de turismo en la Argentina del siglo XXI

Fernando Mas¹⁶

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

Michael Porter (2017 [1998]: 165)

La “competitividad” (*competitiveness*) es una noción relativamente nueva. La misma fue introducida desde el mundo de los negocios por el famoso gurú del *management* estratégico Michael Porter. El concepto, si bien ya había sido probado por el *World Economic Forum* (WEF) a fines de los setenta, recién en la siguiente década alcanzará su difusión global y expansiva, a raíz de la publicación de los libros de Porter *Estrategia competitiva* (2000 [1980]) y *Ventaja Competitiva* (2010 [1985]). Para esa época, ser un ejecutivo de nego-

16 Fernando Mas es licenciado en Administración y doctor en Ciencias Sociales con perfil en Sociología (UNCuyo). Estudió también carreras de grado y posgrado como Comercialización y Docencia Universitaria. Realizó estancias de investigación en Barcelona y Río de Janeiro. Se desempeña como investigador en la Universidad del Aconcagua y como miembro de investigación en dos equipos de la Universidad Nacional de Cuyo. Ha publicado capítulos de libros y artículos en revistas científicas.

cios y no tener en la biblioteca personal uno de estos títulos representaba estar efectivamente *out*.

Si bien el mismo autor había participado de la configuración del Índice para la Competitividad de los países que el WEF mide desde 1979, no fue sino hasta los años venideros que el concepto, como así también las matrices estratégicas y de gestión asociadas a éste, lograsen una promulgación mundial. Para la década del setenta Michael Porter no gozaba de un amplio reconocimiento, aun cuando también colaborase con el suizo, experto en administración de empresas, Klaus Schwab del WEF para la misión encomendada que aquí hemos referido (la configuración del Índice para medir la competitividad nacional). Lo curioso de todo esto es, en primer lugar, que tanto Porter como Schwab se valieron de esquemas *manageriales* (y de variables asociadas a su pensamiento) para pensar y medir la economía de un país. Al mismo tiempo, en segundo lugar, que Porter (ingeniero aeroespacial, MBA y doctor en economía empresarial) utilizó elementos de la microeconomía (de la escuela norteamericana de la Organización Industrial –OI-)¹⁷ para dar lugar al desarrollo de un análisis estructural, análisis útil a empresas que trabajan al interior de una industria en particular con el doble objetivo de: vencer a los rivales y conquistar a los clientes.

Dijimos “curioso” porque desde un principio Porter y otros colaboradores de él, realizaron una lectura en conjunto de objetos provenientes de diversos campos que integran lo que hemos llamado “racionalidad empresarial”. De esta manera, en sus trabajos podemos encontrar objetos que provenían de esferas separadas aunque relativas al entendimiento de la “unidad empresa”, esferas que parten, muchas veces, de problemas en común, pero cuyos planteos resolutivos, herramientas e intereses pueden ser distintos y, por qué no, contradictorios. Estamos refiriendo a las esferas del *management* y de la economía (de la microeconomía, para ser más específicos).

17 No obstante Porter se dedicó a reformularlos en un sentido totalmente opuesto a los de sus propósitos originales en el campo de la economía. Mientras los autores de la OI buscaban un estricto control antimonopolios de las empresas, Porter redefinió estos elementos de censura para tornarlas “fuertes” y “audaces”. Cfr. Davies (2014) y Rasmussen (2017).

Ahora bien, lo que Porter compartía con los economistas de la época fue la visión crítica a la economía clásica, sobre todo aquella que descansa en que el crecimiento económico de un país no puede explicarse desde un análisis cuantitativo (por ejemplo, tras analizar el factor trabajo según el cálculo horas-hombres) ni desde sus dones naturales (tal como puede apreciarse en el epígrafe que abre el capítulo). Asimismo, tanto para el gurú de los negocios como para los autores de la economía liberal *mainstream* de esa época (vigente hasta hoy) la “salvación” de una nación dependía de un agente en particular: la empresa.

De este modo, Porter considerará que, al igual que las empresas, un país crecerá siempre que éste se centre en un modelo que deja de lado la visión de las ventajas comparativas (dones) y se centra en la de las ventajas competitivas (se introduce también una lectura cualitativa que hace al “fortalecimiento” estratégico: formación de los recursos humanos, posicionamiento de marca y “diferenciación”, etc.). La ventaja competitiva de una nación es, en definitiva, la suma de las ventajas competitivas de las empresas que se ubican a su interior. Dicho esto, volvamos al objetivo último de la competitividad en el terreno del *management*.

La meta de superar a los competidores y de abarcar mercado es aquella que se puso de relieve en el mundo del *business* cuando, luego de la segunda guerra mundial, se “pasó” de un paradigma (el taylorista) que se basaba más en la eficiencia en las tareas individuales a otro caracterizado por ofrecer una visión estratégica para crecer, devenir *fuertes, audaces, exitosos* y, finalmente, vencedores. La competitividad debe entenderse, entonces, al interior del movimiento que desde la década de los cincuenta emergió en los EEUU, es decir, el *management* estratégico (con los aportes de autores como Peter Drucker, Igor Ansoff, Alfred Chandler y las consultoras de negocios como el *Boston Consulting Group* –BCG–).¹⁸

Si bien Drucker y demás presentaban ya un léxico en común característico de lo que será “la estrategia de negocios”, para esa época (antes de los años ochenta), el movimiento aún no lograba “explotar” del todo. De hecho,

18 Cfr. Chaffee (2985).

Drucker cuenta que antes de que la palabra “estrategia” se convirtiese en un vocablo de moda, la expresión estaba reservada para el ámbito político y militar.¹⁹ Obviamente, al margen de esto, los autores y las consultoras de negocios aquí citados, en relación a ese *management* estratégico “temprano”, participaron –y mucho– del proceso de “racionalización” del movimiento que unas décadas más tarde se consolidó como el modelo a seguir para la gestión efectiva de una empresa, organización y, como vimos, incluso de un país. Yendo aún un poco más lejos: se asentó como el modelo general que prevalece en la constitución de la subjetividad del sujeto contemporáneo.

Cuando hablamos de “racionalización” estamos recurriendo al entendimiento sociológico que se basa en los trabajos de principio del siglo XX del autor alemán Max Weber (2011). En otras palabras, remite al estudio de procesos históricos de metodización y sistematización de un conjunto de prácticas y saberes. Ahora bien, nuestra lectura de la “racionalización” desde una perspectiva weberiana, descansa en el interés que él mismo tuvo para, según Hennis (1883), comprender la configuración de determinado estilo de vida o, mejor dicho, una ética de vida.

Recuérdese, muy esquemáticamente, que Max Weber se detuvo a estudiar los procesos de racionalización del trabajo a raíz de un conjunto de máximas proclamadas por determinadas sectas protestantes que tuvieron lugar en Occidente luego de la Reforma. Esto mismo devino en un estilo de trabajo ascético y medido, como así también en una forma de pensar a la vida en su conjunto, que encontró afinidad histórica con la necesidad de orden del capitalismo moderno, ayudando y acelerando la emergencia de tal acontecimiento. Cuando Weber habla de “ética protestante” lo hace para referir a un *ethos* en sí mismo, es decir un conjunto de valores sociales que provenían de estas sectas religiosas orientando la vida de las personas y que, en definitiva, dieron lugar a determinado *tipo de ser humano* (entendido en conjunto y al interior del capitalismo moderno).

La malla de inteligibilidad que se desprende de los estudios weberianos puede ser entendida en paralelo al análisis que Michel Foucault ofreció a fines de los

19 Cfr. Drucker (1993 [1964])

años setenta para comprender las relaciones de poder (Gordon, 1987; Jardim, Teixeira, López Ruiz y Oliva-Augusto, 2018). Las conexiones pueden tenderse por varios motivos. El primero, en virtud de aquel que refiere a la constitución de determinado tipo de individuo, es decir, a la configuración de una “subjetividad” específica. Podríamos decir que, la subjetividad que se alienta desde el ascenso del *management* estratégico de la década del setenta es la de un *sujeto estrategia y competitivo*.

Segundo, porque Foucault (2006, 2007) -en sus cursos del Collège de France del año 1978 y 1979- introduce la noción de “gobierno” para entender la “conducción de la conducta” de los sujetos, como un modo moderno de ejercer el poder y característico de nuestras sociedades. Ambos autores estaban preocupados por las conductas que se alientan (y se encauzan) en determinado momento de la historia.

Finalmente, porque el filósofo francés desarrolla un estudio genealógico de las “racionalidades” políticas que tuvieron lugar desde el siglo XVI en Europa Occidental. Una racionalidad puede ser entendida en conexión con la idea de “ética de vida”. Foucault (2007 [1979]), en el caso que más nos interesa, se detuvo en estudiar algunas corrientes microeconómicas del nuevo liberalismo del siglo XX (comúnmente llamado “neoliberalismo”). De ahí dedujo que el principio general de gobierno de esta racionalidad (que pretendía asumir en la conducción de nuestras vidas) descansaba en la “competencia”. Una racionalidad define principios que emergen como el prisma reflexivo de la conducción de las conductas. La ética, de igual modo, se constituye por un conjunto de valores, máximas y premisas que operan en igual sentido.

El concepto proveniente del *management* que en este capítulo nos incumbe, la “competitividad”, mutó al igual que otros propios de esta esfera en un valor social de una “ética de la empresa”, ética que orienta la vida de las personas dentro y fuera de la empresa (López Ruiz, 2007). Según Foucault, el “neoliberalismo” tenía como objetivo ir más allá del liberalismo clásico y constituirse como una racionalidad de gobierno que desbordase el espacio meramente económico y la institución empresarial, y colonizase otros ámbitos “ajenos” a la empresa, llegando a impactar en la configuración de la vida cotidiana de las personas y en la gestión de su propia familia. Así, cuando

entendemos a la competitividad como valor ético asociado a una racionalidad empresarial no estamos haciendo otra cosa que ampliar el grueso del trabajo de Foucault sobre las teorías económicas liberales del siglo XX que hicieron de la competencia el eje de su “proyecto gubernamental”.

La competitividad, luego del proceso de racionalización que tuvo lugar entre los años cincuenta y setenta, logró divulgarse y ponerse en evidencia con vigor recién desde la década del ochenta, tal como adelantamos. En esta década, en virtud de varios autores, pero sobre todo de Porter, logró transmutar en un valor y en un principio que ofrece el marco general de la ética y de la racionalidad empresarial contemporánea. La racionalización devino en ética, y en racionalidad, a raíz de la excesiva divulgación de los métodos de gestión (estratégica) más efectivos para vencer a un competidor. La noción, como sus matrices de cálculo (“técnicas racionales”) y sugerencias asociadas a ésta, efectivamente transmutó en un valor social. De hecho, como anticipó el mismo Foucault, desbordó el espacio confinado netamente al sector privado, afectando a otros ámbitos, como por ejemplo, a la misma gestión pública estatal.

Si bien Porter y Schwab habían introducido la noción de competitividad para pensar el crecimiento económico de un país (y por ende la gestión en lo político, económico y social) desde el WEF en los años setenta, la “difusión evidente” a tal fin para ordenar la planificación de las administraciones públicas, se efectivizará recién en la década del noventa, dando lugar también a un conjunto de consultoras que ofrecían (y ofrecen) servicios de asesoría basados en este modo de pensar la gestión (Kantola, 2011). En nuestro caso nos ha interesado ver cómo, ya en el siglo XXI, el principio y valor de la competitividad operó en nuestro país y en la gestión pública nacional del Turismo. Escogimos la actividad turística por tratarse de un sector con una clara impronta comercial y, por lo tanto, ofensiva. De ahí, estimamos que este espacio “encarnaba” con mayor notoriedad los datos en torno al discurso del *deber ser competitivo* que nos interesaba.

Ahora bien, primero, ¿qué es la competitividad para nosotros? Entendemos que, básicamente, remite a que algo se encuentra en condiciones de rivalizar –en un nivel aceptable– y, así, poder someterse al desafío.

Esta idea la deducimos a priori partiendo de la base expresiva del término, pero intentemos complementarla con la definición de un diccionario. Al respecto la Real Academia Española –RAE–, por un lado, nos arroja poca luz para nuestros primeros intereses de investigación y dice que se trata de lo relativo a la competición y por otro, con mayores pistas, afirma que es aquello “capaz” de competir. Concentrémonos en lo segundo, esto es, en la idea de capacidad.

Entonces, pensando esa primera definición nuestra en conjunto con la de la RAE, podríamos preguntarnos: ¿ser capaz en algo remite a gozar de las condiciones necesarias para poder hacer ese “algo”? Entendemos que sí y que, dicho de otro modo, lo que el diccionario nos advierte es que para ser parte de una contienda, en primer lugar, se requiere ser “competente” para competir y no encontrarse en una circunstancia de evidente inferioridad respecto a los otros contrincantes.

Tal como reconoce William Davies (2014), para que un juego competitivo tenga lugar debe comenzar desde cierta posición de igualdad de los contrincantes, de lo contrario nunca se daría inicio a la partida. No obstante también es necesario que, inmediatamente después, exista la posibilidad de un resultado impredecible y desigual, en función de las características, habilidades, estrategias, entusiasmo, etc. de cada competidor.

Por lo tanto, entendemos que la competitividad es lo que a priori otorga “equivalencia” a los “jugadores” y, al mismo tiempo –una vez que la partida se pone en marcha–, es lo que va a permitir que unos ganen y otros pierdan. Al margen de la condición de equidad que otorga al inicio, la competitividad (con su despliegue estratégico) es lo que facilita que cada competidor busque maximizar sus diferencias para obtener mejores resultados que los demás y, así, obtener un provecho para sí mismo.

Entonces, resulta pertinente considerar que la idea de “capacidad” es un punto de inicio: la posesión de esta “competencia” –el ser competitivo– es una licencia, en el sentido que habilita la participación en el “concurso”. Sin embargo, no es un estado concluyente sino que más bien se trata de una situación dinámica. Es una realidad a la que llegar para poder contender pero que,

a su vez, requiere ser “conservada” y “potenciada” de un modo incesante a fin de acumular más chances de vencer.

Dicho esto y ajustándonos a lo comentado respecto a que la noción de competitividad logró permear la administración estatal, continuemos desarrollando este capítulo trayendo a colación un trecho que las memorias de la Jefatura de Gabinete de la Nación Argentina 2004 (correspondientes al año anterior) le dedicaron al sector del turismo. En este documento se comentaba lo siguiente:

En el marco de una política nacional que tiene como fin el bienestar general de la población, el principal rol del Estado en el ámbito turístico será diseñar y liderar la implementación de un modelo de competitividad centrado en claros conceptos de sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión. Es oportuno recordar que *la competitividad es un estado permanente* de los destinos turísticos, asociado a su capacidad de alcanzar mejores resultados que los competidores, garantizando la experiencia óptima de los turistas recibidos, asegurando a igual tiempo, su éxito futuro (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2004: 221, las itálicas son nuestras).

De este modo, en nuestro país, ya desde antes de sancionada la primera ley nacional de turismo y de que se haya coordinado el primer plan estratégico del sector,²⁰ desde el poder ejecutivo nacional se fijaba, como objetivo principal de la futura administración en la materia, conservar un “estado permanente de competitividad” a fin de alcanzar mejores resultados que los competidores, en igual sintonía a otros futuros textos coordinados por la gestión pública de turismo. Así, por ejemplo, en el año 2012, el por entonces ministro de turismo de la nación, Enrique Meyer, en la introducción del plan “conectAR” (plan de *marketing* turístico internacional) decía que éste se trataba de: “un plan diseñado para cuidar y aumentar la competitividad que tiene Argentina en torno al turismo internacional” (MINTURNac, 2012a:2).

El conjunto de procedimientos, manuales, planes, etc., es decir, de prácticas de gestión pública que conformasen el ordenamiento de la actividad turística argentina reflejarían esta idea durante los años que, específicamente, nos in-

20 Ambos documentos son del año 2005.

tereso observar: 2003–2015.²¹ Advertimos que esto, de ninguna manera fue adoptado exclusivamente por la administración del Estado Nacional (sino en todas sus escalas) pero sí, y no es menos importante, promovido y reforzado con mayor énfasis desde este nivel.

Dicho de otro modo, a raíz de observar el conjunto de documentos de la gestión pública de turismo en Argentina entre los años 2003 y 2015 puede reconocerse que desde el ámbito nacional se proyectó una suerte de paradigma paraguas, esto es, la concepción de un marco donde la competitividad funcionase como lógica moderadora de las acciones a emprender por parte de los organismos públicos y de los prestadores privados a lo largo y ancho del país.

La ley nacional del turismo a la que hicimos referencia, la N° 25997 del 2005, en su artículo segundo, dejaba plasmado que la “competitividad” era uno de sus principios rectores.²² A su vez, también en 2005, el primer plan federal de turismo (PFETS) con proyección al 2016, se amparaba en la ley y acompañaba lo promulgado por ésta. Este texto afirmaba que el Turismo es uno de los caminos centrales en la construcción de un nuevo modelo de país, ajustándose al principio de competitividad y advirtiendo su importancia dado que así lo establecía no solo el marco nacional sino también el internacional.

En esta dirección, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTURNac), en dicho plan, ofrecía la siguiente definición de competitividad, conceptualización bastante similar a la de las memorias de la jefatura de gabinete:

La competitividad es la capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de *mantenerlos de forma sostenida* incluso en circunstancias cambiantes. Este concepto trasciende la vi-

21 Nos vimos motivados por la siguiente reflexión: ¿es posible pensar una continuidad “neoliberal” en el nivel micropolítico durante un periodo donde la administración estatal argentina se distanció (como es bien sabido) de esta etiqueta en el nivel macropolítico (en lo económico y en lo social)?

22 Decía al respecto: “asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y de inversiones de capitales nacionales y extranjeros” (Ley N° 25997. Congreso de la Nación Argentina, 2005). Los principios restantes eran: facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sustentable y accesibilidad.

sión unívoca basada en la productividad y el precio y aborda como propósito final la mejora de la calidad de vida de la población residente en el espacio turístico (SECTURNac, 2005:14, las itálicas son nuestras).

Para la SECTURNac el núcleo del concepto de competitividad radicaba en la capacidad para obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y conservarlos en el tiempo.²³ De esta manera, se hacían presentes de manera privilegiada los objetivos últimos que “calibran” la licencia para competir; esto es: ser mejor o único respecto del resto de los competidores.

Partiendo de las conceptualizaciones brindadas por el mismo *management* o las prácticas de gestión que aquí nos competen, podría interpretarse que la competitividad no es definida como la capacidad que permite competir, en calidad de habilitación, sino más bien como la capacidad de ser mejor que el resto de los rivales. Entendemos, por nuestra parte, que esto último es el *leitmotiv managerial* del concepto pero no es lo que otorga la licencia: se puede no ser el mejor y, al mismo tiempo, ser competitivo (condiciones necesarias, mínimas y aceptables en términos de fuerza y audacia para someterse a una contienda). Ser mejor o único es lo que todos los agentes competidores desean y, en definitiva, es lo que moviliza, sostiene y edifica al espíritu competitivo, desde el punto de vista ético político.

Ahora bien, tal como rezaba el PFETS 2016 (SECTURNac, 2005) el país efectivamente estaba en sintonía con la necesidad de ser competitivos que proponía no solo el contexto nacional, sino también el internacional. Veamos por qué.

23 Incluyendo, por un lado, la idea de productividad (tal como deja en claro el Foro Económico Mundial –WEF–). La cuestión de la productividad estuvo en el centro de la discusión del *management* estratégico desde fines de la década del sesenta y principios de la del setenta. La “curva de experiencia” diseñada por la BCG intentaba dar respuesta a la problemática del declive de la productividad durante esos años. Por otro lado, en esta misma definición, la del trecho citado, se tuvieron en cuenta las ventajas en materia de precios (según la tradición *managerial* –de corte taylorista– basada en la eficiencia). Finalmente, se agregaban aspectos que eran más de “corte social”, como es la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Esto tiene que ver, en gran medida, con la noción de “sustentabilidad” que se sugiere, en otras investigaciones, ser estudiada desde el punto de vista de la conducción “ética” de la vida.

Amparo Sancho, directora del proyecto de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para la redacción del libro *Introducción al Turismo* del año 1998, destacaba la necesidad de “implementar nuevas herramientas de gestión para la supervivencia” de los destinos, las empresas y demás organismos intervinientes.²⁴ Valiéndose principalmente de las matrices propuestas por Porter y un marco conceptual que recuperaba del Foro Económico Mundial (WEF), Sancho y sus compañeros de proyecto, decían que esta necesidad de supervivencia era imperante ante los veloces cambios sufridos en el contexto, dados los procesos de globalización económica, los avances tecnológicos, las mutaciones en la oferta y en la demanda y el peligro ecológico.

De esta manera, dicho equipo conformado por la OMT traía a colación que el éxito, de las empresas turísticas y de la gestión pública a cargo del sector, debería basarse en la implementación de las herramientas estratégicas de gestión que así lo garantizaran:

En este contexto de cambio permanente, surgen nuevas prioridades y, con ellas, la necesidad de desarrollar nuevas prácticas de gestión.²⁵ Así, las políticas turísticas deben introducir estrategias nuevas para adaptar el sector a las profundas transformaciones que se están produciendo. Por eso, la mejora continua de la competitividad se ha convertido en el factor clave para el éxito a largo plazo de un destino u organización turística determinada (Sancho, 1998: 203).

Repetimos, estas estrategias “nuevas” estaban particularmente inspiradas en las matrices *manageriales* porterianas (cadena de valor, modelo de las cinco fuerzas, estrategias genéricas, etc.), como así también de otras fuentes relacionadas al mundo del *business*. Al mismo tiempo, en función de una clara huella de un artículo del año 1990, también de Michael Porter, denominado

24 Cfr. Sancho (1998).

25 Aquí se habla de prácticas de gestión pero advertimos al lector que no asocie esta expresión a la noción que nosotros usamos desde un punto de vista metodológico para denominar al compendio de documentos que remiten a los modos de hacer de la gestión pública de turismo en Argentina. Solicitamos tengan a bien leer en su lugar “herramientas” de gestión pero también para referir a formas, modelos, de ejercicio de la conducta.

“La ventaja competitiva de las naciones”,²⁶ Sancho y demás sugerían pasar de un análisis macro a otro micro de la estrategia.

Pasar de lo macro a lo micro no excluía la necesidad de las empresas de ajustarse a una visión analítica de los elementos del contexto cultural, económico, político y social (como exige el modelo porteriano de las cinco fuerzas, por ejemplo). Con esto más bien se solicitaba enfocarse en la empresa como agente salvador y garante del bienestar nacional y no en las ventajas que presentaba determinado modelo macro político y económico de país.

En otras palabras, lo que los autores querían decir era que si antes el énfasis era puesto en las condiciones favorables que podía ofrecer un país (como por ejemplo la devaluación de su moneda) ahora la responsabilidad para alcanzar la prosperidad debía ser asumida por una unidad económica en particular: la empresa.

De esta manera, afirmaban que en la actualidad, incluso para un destino turístico, se trata de pasar del paradigma empresarial de las “ventajas comparativas” ofrecidas, por ejemplo por las políticas cambiarias, la disponibilidad de mano de obra e incluso los atractivos geográficos de un país, a otro de “ventajas competitivas” (debiendo ser construidas y potenciadas de un modo constante). El modelo de las ventajas competitivas tiene como objetivo que las empresas añadan valor por medio de cuestiones como: capacitación de los recursos humanos en calidad de servicio, mejorar los canales de información, construcción de una imagen o la continua innovación, entre otras líneas generales de actuación.²⁷

26 “La ventaja competitiva de las naciones” fue un artículo publicado por Michael Porter en el año 1990 en la revista *Harvard Business Review* e incorporado como el capítulo 6 de la edición en español del libro *Ser Competitivo*. La cita que abre este capítulo corresponde a este texto. Cfr. Porter (2017 [1998]) *op. cit.*

27 “El paso desde el antiguo paradigma empresarial basado en las ventajas comparativas, al nuevo paradigma basado en las ventajas competitivas, implica reconocer que el mercado se enfrenta a una competencia cada vez mayor” (Sancho, 1998: 204). Esto no quiere decir que las ventajas comparativas no sean necesarias para dar con el “éxito”; así, por ejemplo, la devaluación del peso argentino, que comenzó con la presidencia de Eduardo Duhalde en el año 2002, hizo crecer el flujo de turistas internacionales que arribó a nuestro país.

Con todo esto, lo que también hemos querido señalar es que la gestión pública de turismo en la Argentina de comienzos del siglo XXI reprodujo de un modo bastante similar postulados que fueron expuestos en un documento coordinado por un organismo internacional –la OMT– y que, a su vez, éste mismo texto estaba impregnado de nociones características de la *business strategy* (estrategia de negocios). Sancho decía: “el nuevo paradigma busca la rentabilidad sustentable de la actividad turística a largo plazo, es decir, pretende no solo aumentar sino también mantener la capacidad de obtener beneficios a lo largo del tiempo” (Sancho, 1998: 202).

Nótese la similitud de esta última cita con la definición de competitividad brindada por el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2016 [2005] que presentamos en páginas previas: capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos de “forma sostenida”.²⁸ Desde la OMT esto se exponía siete años antes del diseño de dicha práctica de gestión, pública y nacional. Así también, las mismas palabras eran expresadas por Michael Porter, recordemos, directamente en el título de su libro de 1985 *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; esto es, la ventaja competitiva: creando y sosteniendo un rendimiento superior.

Entendemos que esto nos ayuda, una vez más, a exhibir con claridad la edificación de una racionalidad y la difusión de una ética (un *ethos*) de conducción de vida que se basa en acciones y conocimientos que se arraigan al objeto empresa, a la importancia de estar atentos a la competencia y al desarrollo constante de la competitividad, repitiéndolo como si de un mantra se tratara, aun cuando no exista una relación explícita entre las distintas fuentes de divulgación.

Podríamos pensar que existe una direccionalidad, y que esa direccionalidad se produce de arriba hacia abajo, como si la globalización política y económica le dictase a los países y a sus instituciones la necesidad de prepararse

28 El vínculo conceptual entre “competitividad” y “sustentabilidad” resulta evidente. De esta manera, asumimos el compromiso de trabajar en futuras investigaciones el nexo entre ambas nociones, a fin de arrojar luz sobre la forma “tecnológica” en la que se ve desplegada la “racionalidad empresarial” de nuestros días.

competitivamente para hacer frente a las adversidades de los mercados. Esto podría tranquilamente deducirse cuando la OMT, en el libro citado, advierte que el sector público estatal tiene un papel importante en este proceso.

Sin embargo, Michel Foucault (2001 [1983], 2007 [1979]) sostiene que –en igual sintonía a la constitución de un *ethos* en el sentido otorgado por Weber (2011) – una racionalidad no tiene un “origen” ni un “artífice” sino que se ha estimulado desde distintos ángulos de la sociedad. Reconociendo, de este modo, una dimensión inmanente y micropolítica en el entendimiento de la dinámica de las relaciones de poder.

Con esto, Foucault también remite al entendimiento “poligonal” de acontecimientos históricos, tanto discursivos como prácticos, que de alguna manera impulsan la emergencia de un proceso de racionalización y conducción de vida. Ahora bien, en términos metodológicos, podemos observar sólo uno o algunos de esos acontecimientos para hacer inteligible la realidad (tal es el caso de cuando él observa las teorías “neoliberales” del siglo XX).²⁹ Al mismo tiempo, a nuestro entender la perspectiva de estudio foucaultiana no evita la posibilidad de pensar las acciones de divulgación y refuerzo desde ciertas organizaciones, instituciones,³⁰ gestiones y por qué no sujetos de “peso” que colaboraron en la gubernamentalización de un conjunto de mecanismos, técnicas y tácticas.

No obstante, lo que sí deja de lado, en el sentido que le resta importancia o fuerza metodológica para estudiar al poder, es la imposición de una verdad, la conspiración y el ejercicio de la dominación desde un centro de emanación en

29 Para nosotros es sólo uno de los acontecimientos a tener en cuenta en la formación de la “racionalidad empresarial”, aunque de carácter representativo de sus principios y mecanismos centrales, particularmente respecto a la acción de la competencia.

30 Desde el punto de vista metodológico se puede ir a una institución (emblemática) siempre que ésta nos ayude a comprender un proceso social más amplio. Ir a la institución pero para salir de ella, hablando en términos foucaultianos. Se sugiere cfr. Foucault (2001 [1983]), pp. 255. Por lo tanto, consideramos que desde el punto de vista del cuestionamiento “político”, este tipo de apuesta metodológica no niega para nada entender el peso y la “responsabilidad” que una institución de envergadura (en nuestro caso, el Estado) pueda tener en la difusión de cierto esquema “normalizador” de las relaciones de poder predominantes en un momento dado de la historia.

concreto. No es un análisis verticalista ni ideológico, sino más bien, en este sentido, es transversal y ético.

De hecho, por ejemplo, existe la posibilidad que los gestores de un Municipio no estuvieran al tanto –al menos de una manera meditada– de las advertencias de los organismos internacionales, o incluso de las de la Nación,³¹ o que los representantes de las provincias que participaron de talleres regionales, también desconocieran estas “órdenes” para construir en conjunto (tras debates y reuniones) lo que fue el PFETS 2016 (SECTURNac, 2005).

En definitiva, todos ellos, “desde abajo”, al menos en el producto final, formaron parte de la naturalización de la idea y de la divulgación de conocimientos y prácticas propias del *management* para tornar (a los destinos, a las empresas y a los mismos sujetos) fuertes y audaces (“competitivas”) para soportar en el tiempo las adversidades, como así también aprovechar las oportunidades, todo ello con la meta de aventajar a los rivales y conquistar clientes.

O bien, en el mejor de los casos –para los fines de nuestra investigación–, existió un “acuerdo” mayoritario explícito en aceptar las guías amplias de actuación, propuestas por la Nación o la OMT, a raíz de una base de subjetividades compartidas.

31 ¿Y por qué no por las “advertencias” de otro tipo? ¿O acaso los responsables políticos y otros actores de la administración estatal no podrían verse inducidos por lo que se reproduce en otros espacios, como la educación, la publicidad, etc. en esta misma dirección? Recuerdo cómo mientras solía esperar que me atendieran en un banco de gran escala nacional observaba los vinilos decorativos de los *banners* que protegían las cajas de atención al público, estos reproducían de manera explícita términos como: creatividad, emprendedorismo y competitividad. Es decir, en esta investigación hablamos del “refuerzo” promocional entre los distintos niveles de la gestión pública de turismo pero ¿cómo saber qué otras partes del rompecabezas participaron en el proceso de exacerbación del conjunto de principios y máximas que nos interesan?

Referencias bibliográficas

- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Congreso de la Nación Argentina. (2005). *Ley N° 25997. Ley Nacional del Turismo*. Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 07 de enero de 2005.
- Davies, W. (2014). *The limits of neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: SAGE.
- Drucker, P. (1993 [1964]). *Managing for results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. New York: Harper Business.
- Foucault, M. (2001). El sujeto y el poder. En H. L. Dreyfus, & P. Rabinow, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica* (págs. 241-260). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: FCE.
- Gordon, C. (1987). The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government. En S. a. (Eds) Lash, *Max Weber, Rationality and Modernity* (págs. 293-315). London: Allen & Unwin.
- Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de estudios políticos (Nueva Época)*(33), 49-99.
- Jardim, F. A., Teixeira, A. L., López Ruiz, O. J., & Oliva-Augusto, M. H. (2018). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e Intersecções*. São Paulo: EDUC, FAPESP e FFLCH.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2004). *Memoria Detallada del estado de la Nación – Año 2003*. Buenos Aires: Dirección Nacional del INAP.
- Kantola, A., & Seeck, H. (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning*, 42(1), 25-47.
- López Ruiz, O. (2007). *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Río de Janeiro: Azougue.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012a). *Plan Conectar de marketing internacional Argentina 2012-2015*. Buenos Aires: Autor.
- Porter, M. (2000 [1980]). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2010 [1985]). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Porter, M. (2017 [1998]). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada. Título original en inglés: On competition*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Rasmussen, D. (2017). The Gospel According to Michael Porter. *Institutional Investor*, 2-11.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016*. Buenos Aires: Autor.
- Weber, M. (2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México : FCE.